

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Logistické řízení zásob

Karel KOSTELECKÝ

© 2015 ČZU v Praze

SOUHRN

Tématem diplomové práce je logistické řízení zásob. Zaměřuje se jak na klíčové pojmy a oblasti logistiky obecně, tak na řízení zásob a dodavatelský řetězec v konkrétní firmě.

Cílem práce je optimalizace řízení zásob, které je dosaženo provedením analýzy procesu současného řízení zásob firmy M-Dveře, působící v odvětví interiérových dveří, s poukázáním na slabá místa v tomto procesu a konceptem na jejich vypořádání. Je navrženo efektivní řešení problémů spojených s dlouhodobými nepotřebnými zásobami, stanoven vhodný systém vedení skladového hospodářství a v neposlední řadě stanoveny potřebné ukazatele v daných oblastech.

V teoretické části práce jsou popsány základní pojmy logistiky, dodavatelského řetězce, řízení zásob a metody řízení zásob. V praktické části je provedena analýza a optimalizace řízení zásob ve zvolené firmě.

Klíčová slova

Dodavatelé, logistika, optimalizace řízení zásob, ABC analýza, řízení zásob, zásoby.

CÍL PRÁCE A METODIKA

Logistika, jako předmět činnosti, se v současné době dostává stále větší měrou do centra pozornosti a řízení zásob je jednou z jejích klíčových oblastí. Je to zákonité neboť obchod se liberalizuje, trh zmenšuje, vznikají podniky na celosvětové bázi a informační technologie se vyvíjejí neuvěřitelnou rychlostí. Na prvním místě však stále stojí zákazník a jeho spokojenost. Právě proto se většina knih o logistice zabývá danou problematikou především z pohledu zákazníka. Zdůrazňuje marketingové aspekty, ale zároveň si všímá všech dalších oblastí podnikání a začleňuje logistiku do kontextu celkové strategie podniku. Vychází z myšlenky, že logistika v konečném důsledku ovlivňuje schopnost marketingu vytvářet a uspokojovat poptávku a tím vytvářet spokojenost zákazníků. Postavení logistiky se v průběhu období zásadně změnilo. Vyvinula se v oblast, kde může podnik dosáhnout značných úspor nákladů a tím zvýšit a upevnit pozici v rámci konkurenčního boje na trhu.

Oblast zásobování je významnou součástí procesů úzce spjatých s logistikou, a činnosti spojené s řízením zásob jsou pro funkčnost každého výrobního podniku zcela zásadní. Důležitost této činnosti se nesnižuje s velikostí daného podniku, právě naopak. Malé podnikatelské subjekty si nemohou dovolit samostatná oddělení k řízení zásob nebo si tuto službu pronajmout. Mnohdy musí vedoucí pracovník vykonávat činnosti spojené s řízením zásob sám a to bez potřebných teoretických znalostí. Přitom nastavení optimálního stavu zásob je ve vztahu k udržení konkurenceschopnosti velice důležité, zejména pak v dnešní době, kdy se téměř všechny subjekty snaží směřovat cestou nízkonákladového vedení. Předmětem práce je problematika řízení zásob malého podniku. Objektem zkoumání je zvolena firma, která splňuje požadované kritérium malého podniku bez samostatného oddělení zabývajícího se řízením logistiky, respektive řízením zásob. Je velice zajímavé zjistit, jakým způsobem je malý podnikatelský subjekt schopen se s požadavky na řízení zásob vypořádat. Současně se nabízí možnost řešení případných problémů v analyzovaných oblastech zkoumané firmy a následně v případě přínosných výsledků i aplikace těchto výstupů do reality samotnou firmou.

VLASTNÍ ŘEŠENÍ

Současný systém zásobování u firmy není na potřebné úrovni. Z tohoto důvodu je třeba hledat optimální velikosti zásob, optimální velikost dodávek, sledovat vývoj obratu zásob a dále je nezbytné navést alespoň minimální pravidla vztahující se k evidenci skladovaného majetku.

Firma ročně spotřebuje materiál a hotové výrobky v celkové hodnotě **5.404.400,- Kč**. Obrát zásob má ve firmě v posledních 10 letech vzrůstající tendenci. Ta je zapříčiněna růstem výroby. Obrátka zásob v roce 2014 byla **56 dní**.

Firma disponuje vlastními skladovacími prostorami ve svém výrobním areálu v obci Srní u Hlinska. V těchto prostorech má k dispozici skladovací kapacitou 400 m². Náklady přepočtené na obhospodařování těchto prostor jsou 11.300,- Kč měsíčně (energie, údržba a provoz skladovací části provozovny) a dále jsou tyto prostory v péči jednoho ze zaměstnanců a tvoří přibližně 50% jeho pracovní náplně. Náklady na tohoto zaměstnance a čas vyčleněný k činnosti spojené s manipulací s majetkem jsou 21.330,- Kč. Celkové náklady na provoz uvedených skladovacích prostor jsou na základě shora uvedeného 391.560,- Kč ročně, 1.072,77 Kč denně a **2,68 Kč denně/m²**(údaje za rok 2014).

V následující tabulce je provedeno rozdělení materiálu využívaného k výrobě do jednotlivých kategorií ABC, včetně vyčíslení objemu finančních prostředků vynaložených na nákup tohoto materiálu v roce 2014.

Tabulka: Procentní a finanční podíl jednotlivých kategorií

Kategorie	Finanční objem	Procentní podíl
A	4 058 400,00	75,09%
B	901 000,00	16,68%
C	445 000,00	8,23%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

NÁVRH ŘEŠENÍ

Vypořádání nepotřebných zásob

Finanční prostředky vázaného kapitálu v nepotřebných zásobách, které jsou naskladněny déle než 1 rok, jsou v tento okamžik v pořizovací hodnotě **273.336,- Kč**. Jejich vypořádání je možné následujícími způsoby:

- **najít pro zásoby uplatnění** ve výrobě a tímto je spotřebovat.

- **Odprodej položek** jiné firmě.
- **Prodat za cenu materiálu** – tento prodej je možné realizovat pouze např. u kovových součástí.
- **Šrotace** – poslední a nejméně ekonomicky výhodná varianta pro likvidaci zásob.

Nepotřebné zásoby zaujímají 40 m² skladové kapacity a celkové roční náklady na skladování jsou **38.577,- Kč**, což je nemalá částka, přitom v obci Srní je potenciální zájemce o dlouhodobý pronájem skladovacích ploch. Pokud by bylo kalkulováno s pronájmem uvedené plochy za 4,00Kč /m²/den, byl by roční příjem z nájmu po odečtení fixních nákladů a zdanění **55.043,-Kč**. V případě volných skladových kapacit by jejich pronájem byl vhodným využitím těchto ploch.

Návrh řešení optimalizace řízení zásob ve firmě

Změna délky dodávkových cyklů a velikosti dodávek nesníží jednotkové náklady na skladování jednotlivých položek zásob, ale povede ke snížení celkových ročních nákladů na skladování zásob, jelikož bude sklad efektivněji využit. Je nezbytné podotknout, že přijetí vypočtených hodnot optimálního dodávkového cyklu by bylo značnou zátěží pro skladovací prostory, a současně by v sobě zásoby vázaly velké množství kapitálu, konkrétně **937.409,- Kč** Ve srovnání se současnými **244.100,- Kč** jde o navýšení o **384%**. Pro optimalizaci zásob ale naproti tomu výrazně hovoří roční úspora nákladů na pořízení dodávky ve výši **268.114,- Kč**.

Velikost pojistné zásoby

Pro firmu je velmi důležité, aby nebyla přerušena výroba v situacích, kdy dochází ke zpoždění dodávky materiálu, či pokud dojde k dalším nepředpokládaným situacím, jež by mohly určitým způsobem ovlivnit chod podniku a výrobu. Z tohoto důvodu je důležité, aby byly na skladě k dispozici pojistné zásoby v určité výši a to všech potřebných druhů zásob. Jen tak lze předejít zastavení výroby a z toho plynoucí ztráty. Celkové finanční prostředky alokované na vypočtenou pojistnou zásobu představují v úhrnné výši **31.711,- Kč**.

Návrh systému vedení skladového hospodářství

Do skladových prostor je nezbytné zavést systémové rozdělení materiálu například díky vyčlenění samostatných ploch pro jednotlivé druhy kategorií

materiálu. Tím bude zabezpečen elementární pohledový přehled o počtech a druzích těchto zásob. Velikost vyčleněných ploch ve skladu musí reflektovat na průměrné uložené množství daného materiálu mezi jednotlivými dodávkami

K efektivnímu a účelnému vedení přehledu o majetku je nezbytné zavést následující tištěné přehledové tiskopisy:

- skladištní lístek,
- pohybová karta materiálu,
- rejstřík pohybových karet.

Tyto dokumenty a způsob jejich vedení jsou v práci navrženy a umožňují efektivní řízení skladovacích činností nezbytných k plynulé činnosti firmy.

ZÁVĚR

V dnešní době se firmy snaží snižovat náklady a současně zvyšovat funkční úroveň v oblasti logistiky a v návaznosti na to také v oblasti řízení zásob. Zásoby tvoří u výrobních firem obvykle značnou nákladovou položku a z tohoto důvodu je více než žádoucí věnovat oblasti řízení zásob velkou pozornost. Efektivní řízení zásob vede k tomu, že ve firmě jsou snižovány náklady spojené se zásobami a rovněž dochází ke snižování výdajů, které se dají použít jinde.

V teoretické části práce byly rozebrány potřebné základní pojmy z oblasti logistiky a zásob. Dále byl vysvětlen způsob řízení zásob, jejich výpočet a možné varianty optimalizace řízení zásob.

Praktická část se zabývala optimalizací řízení zásob u konkrétní firmy. Na základě provedených analýz sekundárních zdrojů firmy byla přiblížena aktuální situace v oblasti řízení zásob, která byla nezbytná k objektivnímu zpracování práce. V první řadě proběhlo seznámení se skladovacími prostory, dále se způsobem výběru dodavatelů a v poslední řadě se současným přístupem k řízení zásob. Pomocí metody ABC bylo navrženo rozřídění jednotlivých kategorií zásob a ty pak byly následně samy popsány a finančně vyčísleny roční náklady na jejich pořizování. Dále byly na základě provedených analýz identifikovány nepotřebné zásoby a bylo navrženo jejich vypořádání, z důvodu uvolnění vázaného kapitálu a snížení nákladů na jejich skladování. Byla navržena optimální velikost objednávky a dodávkového cyklu, které v případě jejich realizace povedou v praxi také k roční úspoře nemalých finančních prostředků. Dále byla navržena velikost výše pojistných zásob. V závěru

návrhové části práce byl navržen systém vedení skladového hospodářství včetně základních potřebných tiskopisů.

Hlavním cílem práce byl návrh optimalizace řízení zásob a tohoto cíle bylo dosaženo. Pokud firma M-Dveře přijme všechny opatření popsaná v návrhové části, tak nejen že dosáhne roční úspory finančních prostředků, ale především dojde k výraznému zefektivnění všech procesů spojených se zásobami a tím získá konkurenční výhodu na trhu, ve kterém se pohybuje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- DANĚK, J. *Logistické systémy*. Ediční středisko VŠB – TU Ostrava, 2006. 220 s., ISBN 80-248-1017-4.
- HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J. *Řízení zásob*. 3 vyd. Praha: Profess Consulting, 1999, 240 s., ISBN 80-85265-55-2
- CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management*. 2. vydání London: Financial Times Professional Limited, 1998. 294 s., ISBN 0 273 63049 0.
- KORTSCHAK, B.H. *Úvod do logistiky (Co je to logistika?)*. Praha: Babtex, 1995. 176 s., ISBN 80-85816-06-7.
- LAMBERT, D., STOCK, J., ELLRAM L., *Logistika*. Praha: COMPUTER PRESS 2000, 431 s., ISBN 80-7226-221-1.
- LAMBERT, D. *Supply chain management: Processes, partnerships, performance*. Supply Chain Management Institute, 2008. 198 s., ISBN 978-0-7506-8426-2.
- LANDA, M., POLÁK, M. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd.1. Praha : Computer Press, 2008., 198 s., ISBN 978-80-251-1996-9.
- MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ, N. *Praktikum z logistického managementu*. Ediční středisko VŠB – TU Ostrava, 2002, 229 s., ISBN 80-248-0104-3.
- NĚMEC, F. *Výrobní logistika pro ekonomy*. Slezská univerzita v Opavě, 2002, 198 s., ISBN 80-7248-141-X.
- PERNICA, P. *Logistický management*. Praha: Radix, 1998. 659 s., ISBN 80-86031-13-6.
- PERNICA, P. *Logistika pro 21. století*. Praha: Radix, 2004. 1718 s., ISBN 80-86031-59-4.
- SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika, teorie a praxe*. Praha: CP Books, a.s., 2005. 315 s., ISBN 80-251-0573-3.
- VANĚČEK, D. *Logistika*. JU ZF České Budějovice, 1998. 216 s., ISBN 80-7040-323-3.